

Tampereen yliopisto

Emilia Haapajärvi

Onko rekrytoijalla väliä?

Rekrytoijan käytöksen merkitys nuoren työnhakijan
halukkuuteen ottaa työtarjous vastaan

Tiivistelmä

EMILIA HAAPAJÄRVI: Onko rekrytoijalla väliä? Rekrytoijan käytöksen merkitys nuoren työnhakijan halukkuuteen ottaa työtarjous vastaan

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteiden tutkinto-ohjelma

Huhtikuu 2019

Yrityksen työnantajakuvaan merkitys on korostunut nykypäivän kilpailussa parhaimmista työntekijöistä. Rekrytointi ja siihen sisältyvä hakuprosessi ovat omiaan muokkaamaan työnhakijalle muodostuvaa työnantajakuvaan työnhakuvaiheessa. Aikaisempien tutkimuksien mukaan työnantajakuva vaikuttaa yrityksen houkuttelevuuteen etenkin nuorilla työnhakijoilla. Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli selvittää, miten rekrytoijan luottamusta tai epäluottamusta herättävä käyttäytyminen työhaastattelussa on yhteydessä työnhakijan mielikuviin yrityksestä sekä miten se vaikuttaa hänen halukkuuteensa ottaa työtarjous vastaan. Pro gradu -tutkielma muodostuu kasvatustieteiden tiedekunnan ohjeiden mukaisesta vertaisarviointiin hyväksytystä tutkimusartikkelista.

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston hankinnassa käytettiin eläytymismenetelmää ja sen kahdessa kehyskertomuksessa varioitiin rekrytoijan käyttäytymistä joko luottamusta tai epäluottamusta herättävänä. Tutkimusaineisto (N=41) kerättiin tammikuun 2019 lopussa yhden yliopiston kauppatieteiden viimeisen vuoden opiskelijoilta. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään, millaisia asenteita ja logiikkaa nuoret vasta valmistumassa olevat opiskelijat käyttävät tehdessään tulkintoja rekrytoijan käyttäytymisestä työhaastattelussa. Aineisto analysoitiin teoriasidonnaisella aineiston analyysillä ja se teemoiteltiin aineistolähtöisesti tutkittavien kertomuksista löytyneiden havaintojen perusteella.

Tutkimuksen tuloksista saatiin selville, että rekrytoijan käyttäytyminen vaikuttaa yksiselitteisesti työnhakijan luomiin mielikuviin yrityksestä. Luottamusta herättävä käyttäytyminen synnytti tutkittaville positiivisia mielikuvia yrityksestä työnantajana siinä, missä epäluottamusta herättävä käyttäytyminen johti negatiivisiin mielikuviin. Rekrytoijan käyttäytyminen ei kuitenkaan ollut yhtä selvästi yhteydessä työnhakijan päätökseen vastaanottaa työtarjous. Rekrytoijan luomista kielteisistä mielikuvista riippumatta suurimmassa osassa kertomuksia, työnhakija ei heti hylännyt ajatusta työtarjouksen vastaanottamisesta vaan lopputulokseen vaikutti myös muut tekijät. Rekrytoijan luotettava käytös taas lisäsi työnhakijoiden halukkuutta vastaanottaa työpaikka, mutta käytöksen rinnalle merkittäväksi tekijäksi nostettiin myös rekrytoijan informatiivisuus työhaastattelussa.

Asiasanat: rekrytointitutkimus, työnantajakuva, työhaastattelu, eläytymismenetelmä

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällysluettelo

Johdanto	1
Tutkimusaineisto ja -menetelmät.....	4
Tulokset.....	5
<i>Millainen työnantajakuva yrityksestä syntyi?</i>	6
<i>Ottaisitko työpaikan vastaan?</i>	7
Pohdinta ja johtopäätökset	9
Lähteet	12

Tampereen yliopiston kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunnassa *pro gradu* -tutkielmaksi voidaan hyväksyä myös artikkelikäsitkirjoitus, joka on hyväksytty arvioitavaksi tai julkaistu kotimaisessa tai ulkomaisessa tieteellisessä, vähintään TSV:n julkaisufoorumin tason 1 vertaisarvioidussa julkaisussa. Artikkelissa voi olla useampi kirjoittaja, jolloin opiskelija on ensimmäisenä kirjoittajana. (Dekaanin päätös 464/26.9.2017)

Tämä tutkimusartikkeli on osa Jari Eskolan fasilitoiman lukuvuoden 2018-2019 toimineen EskolaMEBS3.0-seminaariryhmän toimintaa. Artikkelin ensimmäinen kirjoittaja on vastannut tutkimusprojektista sen kaikilta osiltaan. Fasilitaattori on ollut mukana tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa: tutkimusaiheen konstruoinnissa, aineiston keruun suunnittelussa, aineiston analyysissä ja tutkimusartikkelin kirjoittamisessa. Muut kirjoittajat ovat osallistuneet tutkimuksen eri vaiheisiin tarjoten erityisesti tutkimusaiheen asiantuntemuksen hankkeelle. Kaikki kirjoittajat ovat osallistuneet kirjoitusprosessiin ja hyväksyneet artikkelin lopullisen version.

Seminaariryhmän tuki ja asiantuntemus on ollut merkittävä kaikissa projektin vaiheissa.

"Artikkelin kirjoittajana oleminen edellyttää, että kirjoittajiksi ilmoitetuilla on merkittävä vaikutus artikkelin syntyyn siten, että he ovat osallistuneet sekä (1) tutkimuksen suunnitteluun tai tulosten analyysiin ja tulkintaan että (2) artikkelin kirjoittamiseen tai sen tieteellisen sisällön muokkaamiseen ja ovat lisäksi (3) hyväksyneet artikkelin lopullisen, julkaistavaksi tarkoitetun version. Lisäksi voidaan artikkelin kiitososassa mainita henkilöt, jotka ovat edesauttaneet tutkimuksen toteuttamista. Tarkemmat Vancouver-ohjeet, katso www.icmje.org."

(Liikunta & tiede 6/2016, numerointi MEBS-ryhmän; ks. myös Tutkimuseettisen neuvottelukunnan suositus 2018 *Tieteellisten julkaisujen tekijyydestä sopiminen*: <http://www.tenk.fi/fi/tenkin-ohjeistot>).

Tutkimusartikkelin dokumentaatiokäytännöt noudattavat Kasvatus-lehden ohjeita, mutta artikkelin rakenteellisenä ohjeistuksena on toiminut Liikunta & tiede -lehden ja ryhmän omat ohjeet kirjoittajille.

Artikkeli on hyväksytty tieteelliseen vertaisarvointiin Anna Rytivaaran, Saaga Härkösen ja Jari Eskolan toimittamaan ja Tampere University Press'in kustantamaan *Kasvatustieteilijän ammatillista ja eettistä identiteettiä paikantamassa* -teokseen. Teos koostuu eläytymismenetelmää hyödyntävistä tutkimusartikkeleista. Niinpä yksittäisissä tutkimusartikkeleissa – kuten tässä – menetelmän perusteet oletetaan tunnetuiksi ja siksi niissä ei toisteta perinteistä eläytymismenetelmän kuvausta tyyliin (*esim. Eskola 1997; 1998; Eskola & Suoranta 1998; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009; Wallin & Helenius & Saaranen-Kauppinen & Eskola 2015; Eskola & Mäenpää & Wallin 2017; Eskola & Virtanen & Wallin 2018; Wallin & Koro-Ljungberg & Eskola 2018; Rytivaara & Wallin & Saarivirta & Imre & Nyyssölä & Eskola 2019*).

Onko rekrytoijalla väliä?

Rekrytoijan käytöksen merkitys nuoren työnhakijan halukkuuteen ottaa työtarjous vastaan

Emilia Haapajärvi

& Satu Virtanen & Taina Sylvander & Jari Eskola

Johdanto

Monet yritykset Suomessa kärsivät työvoimapulasta. Erityisesti lahjakkaiden substanssiosaajien löytäminen on ollut nykypäivänä haasteellista. Tämä on johtanut yritykset kovaan kilpailuun osaavista työntekijöistä (Kauhanen 2012, 69; Salli & Takatalo 2014; YPAI 2018, 16). Tarvittavan henkilöstön työllistäminen oikeaan aikaan ja paikkaan sekä heidän onnistunut sitouttaminen yritykseen ovat ratkaisevia tekijöitä yrityksen menestyksen kannalta (Kauhanen 2012, 62). Yritysten pitää kehittää strategioitaan potentiaalisten työntekijöiden mielenkiinnon herättämiseksi pärjätäkseen ja erottuakseen kilpailijoistaan. Yrityksen työnantajakuvan merkitys korostuu entisestään kilpailutilanteessa ja sen on huomattu olevan yksi päätekijä, joka vaikuttaa työnhakijan mielenkiinnon rakentumiseen yritystä kohtaan (Backhaus & Tikoo 2004; Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin & Jones 2005; Van Hove, Bas, Cromheecke & Lievens 2013; Wehner, Giardini & Kabst 2015). Työnantajakuvaa voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Sisäinen työnantajakuva kertoo siitä, miten yrityksessä työskentelevä henkilöstö näkee työnantajansa kun taas ulkoisella työnantajakuvalla tarkoitetaan ulkoisten sidosryhmien, kuten potentiaalisten työnhakijoiden, luomia mielikuvia yrityksestä työnantajana (Biswas & Suar 2016; Juholin 2008, 275; Kauhanen 2012, 69). Työnantajakuva pitää sisällään yksilöiden muuttuvia havaintoja muun muassa siitä, mikä yritykselle on ominaista ja miten se erottuu toiminnallaan muista. Eri sukupolvet arvostavat työnantajassa erilaisia piirteitä. Siinä missä vanhemmat sukupolvet ovat arvostaneet työn pysyvyyttä ja palkkaa, nuoremmat sukupolvet ovat alkaneet lisäämään painoarvoa myös työn mielekkyydelle, joustavuudelle, työilmapiirille sekä yrityskulttuurille (Kuron, Lyons, Schweitzer & Ng 2015).

Työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttavat useat eri tekijät kuten yrityksen toimiala, julkinen näkyvyys, viestintä sekä henkilökohtaiset kokemukset yrityksestä. Myös henkilöstöhankinnan eli rekrytoinnin on huomattu olevan yhteydessä hakijan muodostamaan työnantajakuvaan työnhakuprosessin aikana (Österberg 2015). Rekrytoinnin keskeisimpänä tavoitteena on tunnistaa hakijoiden joukosta potentiaalisin henkilö avoinna olevaan tehtävään. Sen lisäksi rekrytointiin nähdään kuuluvan joko työnhakijan *valinta* (selection) tai *houkuttelu* (attraction) mukaan hakuprosessiin (Searle 2009, 151). Näiden näkemysten ero piilee siinä, nähdäänkö työnhakijoiden houkuttelu tarpeellisenä vai koetaanko tarjolla olevat vaihtoehdot riittäviksi kun pyrkimyksenä on täyttää avoinna olevan tehtävän vaatimukset. Tässä artikkelissa ollaan kiinnostuneita tarkastelemaan rekrytointia työntekijöiden houkuttelun näkökulmasta, koska houkuttelun voidaan nähdä lisäävän yrityksen tunnettuutta ja kilpailuetua saaden parhaimmat työntekijät kiinnostumaan näin juuri heistä. Lahjakkaiden työnhakijoiden tunnistamiseen ja houkutteluun sisältyvistä vaiheista löytyy useita määritelmiä, jotka periaatteeltaan noudattavat samaa kaavaa. Aluksi työnantaja pyrkii tuomaan avatun tehtävän mahdollisimman laajasti potentiaalisten työnhakijoiden tietoisuuteen. Seuraavana tavoitteena on saada hakijat osallistumaan hakuprosessin sekä kasvattaa heidän kiinnostustaan työtehtävää sekä yritystä kohtaan hakuprosessin eri vaiheiden aikana. Lopullisena tavoitteena on saada hakija

vakuuttuneeksi halusta ottaa yrityksen tarjoama työtarjous vastaan. (Breaugh, Macan & Grambow 2008.) Työnhakija poimii vihjeitä eri hakuprosessin vaiheista muodostaen niiden pohjalta kuvaa yrityksestä sekä sen toimintaperiaatteista (Salli & Takatalo 2014). Hakuprosessin aikana rakentunut työnantajakuva vaikuttaa yrityksen houkuttavuuteen sekä työnhakijan halukkuuteen hyväksyä työtarjous yrityksestä (Saks & Uggerslev 2010; Wehner ym. 2015). Epäonnistunut hakijakokemus taas voi johtaa siihen, että hakija jättäytyy pois hakuprosessista ennen kuin työtarjousta on edes ehditty tarjota hänelle (Breaugh 2008). Hakijoiden houkutteluun keskittyvän rekrytoinnin keskeisin tehtävä on siis tiivistetysti saada potentiaalisimmat työnhakijat kiinnostumaan yrityksestä ja lähtemään mukaan hakuprosessiin sekä luoda heille positiivinen hakijakokemus hakuprosessin aikana (Saks & Uggerslev 2010).

Työnantaja käyttää rekrytoinnissa erilaisia valinta- ja arviointimenetelmiä pyrkiessään selvittämään soveltuuko työnhakija tehtävälle asetettuihin vaatimuksiin. Yleisimpiä hakuprosessissa käytettäviä arviointimenetelmiä ovat ansioluettelo, hakemuskirje, haastattelut sekä erilaiset testit kuten kielitaito-, soveltuvuus- ja persoonallisuustestit (Kauhanen 2012, 82). Eri yrityksiin ja tehtäviin suunnitellut hakuprosessit voivat erota toisistaan arviointimenetelmien perusteella. Valittuihin menetelmiin vaikuttavat muun muassa tehtävän vaatimukset sekä yrityksen käytössä olevat resurssit. Yksi yleisimmin käytetty arviointimenetelmä rekrytoinnissa on työhaastattelu (Kauhanen 2012, 82–83). Haastattelu on parhaimmillaan vuorovaikutteinen arviointimenetelmä, josta hyötyvät kaikki mukana olevat osapuolet. Yleisesti hakijat ovat kokeneet haastattelun mielekkäimpänä arviointimenetelmänä hakuprosessissa, sillä sen sisällön ja haettavan työtehtävän välillä on tyypillisesti koettu olevan jonkinlainen yhteys (Hausknecht, Day & Thomas 2004). Teknologian kasvavasta roolista huolimatta niin työnantajat kuin -hakijatkin arvostavat edelleen mahdollisuutta kohdata toisensa kasvokkain jossain hakuprosessin vaiheessa (Lievens & Chapman 2019). Suomalaisessa rekrytointitutkimuksessa saatujen tulosten perusteella perinteinen kasvokkain tapahtuva työhaastattelu on myös toivotuin arviointimenetelmä nuorten työnhakijoiden silmin (aTalent 2018, 15–16). Haastattelun kaksisuuntainen, molempia osapuolia hyödyttävä, toimintamalli antaa haastattelun pitäjälle mahdollisuuden tutustua paremmin työnhakijaan ja hänen osaamiseensa siinä, missä työnhakija taas saa hyvän mahdollisuuden kuulla tehtävänkuvasta ja sitä tarjoavasta yrityksestä tarkemmin. (Kauhanen 2012, 83; O'Meara & Petzall 2013.) Työhaastattelun pitäjänä toimii, joko yksin tai yhdessä, yrityksen sisäinen rekrytointiin erikoistunut henkilö, työntekijää hakevan yksikön esimies tai rekrytointipalveluita tarjoavan ulkoisen yrityksen edustaja. Yleensä valintapäätöksen tekee hyvän johtamisperiaatteen mukaisesti palkattavan työntekijän lähiesimies. (Kauhanen 2012, 83, 88.) Oikean valintapäätöksen aikaansaamiseksi hänen osallistumisensa hakuprosessiin on merkityksellinen tulevan yhteistyön onnistumisen takaamiseksi.

Rekrytoijalla eli hakuprosessin eri vaiheissa hakijan kanssa kommunikoivalla henkilöllä on myös todettu olevan merkitystä hakijan työnantajakuvan muodostumiseen. Työhaastattelussa rekrytoijan käytöksen on nähty vaikuttavan työnhakijan kokemukseen yrityksen vetovoimaisuudesta. Lisäksi rekrytoijan käytöksen on nähty vaikuttavan hakijan odotuksiin saada työtarjous sekä halun ottaa se hakuprosessin päätteeksi vastaan. (Chapman ym. 2005; Turban & Dougherty 1992.) Rekrytoijan ystävällinen suhtautuminen työnhakijaan ja hänen jakamansa tiedon määrä tehtävänkuvasta, sekä yrityksestä, vaikuttavat positiivisesti hakijan kokemukseen hakuprosessin onnistumisesta (Saks & Uggerslev 2010). Lisäksi rekrytoijan työkokemuksella, koulutuksella sekä roolilla yrityksessä on nähty olevan vaikutusta työnhakijan kokemukseen hakuprosessin onnistuneisuudesta. Tosin tutkimuksia tarkemmin analysoitaessa näiden tekijöiden merkitysten on nähty olevan hyvin pieniä. Tutkimusten mukaan rekrytoijan käytös voi vaikuttaa myös työnhakijan mielikuvien muutoksiin hakuprosessin aikana. (Breaugh 2008.) Tutkimuksessa reilu kolmasosa työnhakijoista koki rekrytoijan vähentäneen hakuprosessin aikana heidän halukkuuttaan työllistyä yritykseen siinä, missä toinen kolmasosa työnhakijoista koki rekrytoijan vaikuttaneen päinvastoin ja kasvattaneen heidän haluaan (Rynes, Bretz & Gerhart 1991). Syitä rekrytoijan merkitykselle voidaan etsiä heidän erilaisista toimintatavoistaan hakuprosessissa.

Rekrytoijien jakaman tiedon määrä tehtäväkuvasta ja yrityksestä vaihtelee ja näin ollen se vaikuttaa heidän kykyynsä tarjota riittävästi tietoa työnhakijalle. Lisäksi rekrytoijien uskottavuuden taso vaihtelee, joka voi vaikuttaa työnhakijan mielikuvan rakentumiseen yrityksestä. Lisäksi rekrytoijien omat mieltymykset ohjaavat heidän jakamaansa tietoa työnhakijoille, mikä puolestaan ohjaa ja rajaa työnhakijan tiedon saantia. (Breaugh ym. 2008.) Tulevaisuudessa rekrytoijiin kohdistetun tutkimuksen tulisi tarkastella tarkemmin rekrytoijan merkitystä esimerkiksi siitä näkökulmasta, onko hän työnhakijan tuleva kollega vai joku työryhmän ulkopuolelta. Sen voidaan osaltaan nähdä vaikuttavan rekrytoijan toimintatapoihin ja jakamaan tietoon hakuprosessissa. (Breaugh 2008.)

Työnhakijan mielikuvan kehittymistä potentiaalista työnantajayritystä kohtaan on tarkasteltu yleisemmin signaaliteorian avulla (Taj 2016). Signaaliteorian ajatus perustuu yksilön pyrkimykseen lisätä omaa tietämystään asiasta toisen henkilön jakamien signaalien perusteella (Connelly, Certo, Ireland & Reutzel 2011). Toisin sanoen, hakuprosessissa työnhakija pyrkii saamaan rekrytoijan lähettämien signaalien avulla lisätietoa yrityksestä ja tehtäväkuvasta sekä siitä, millaista yrityksessä olisi työskennellä. Signaalit, jotka kulkevat signaalin antajan ja vastaanottajan välillä, voivat luoda positiivisia tai negatiivisia mielikuvia yrityksen ominaisuuksista. Pääasiassa signaaliteoria on keskittynyt positiivisten signaalien tarkoitukselliseen viestimiseen, mutta myös negatiivista mielikuvaa välittävät signaalit ovat saaneet huomiota. Negatiivisten signaalien uskotaan olevan harvinaisempia eikä signaalin antajien uskota lähettävän niitä tarkoituksellisesti. (Connelly ym. 2011.)

Tieteellinen tutkimus rekrytoinnin suhteesta työnhakijan yrityksestä luomiin mielikuviin on ollut vähäistä (Lievens & Slaughter 2016; Virtanen, Wallin, Sylvander & Eskola 2017). Rekrytointitutkimuksessa ensisijainen tutkimuksen kohde on ollut työllistämisen jälkeiset vaiheet ja sen seuraukset. Hieman huomiota on saanut myös ennen palkkaamista esiintyvät vaiheet kuten rekrytoinnin kohteena olevien työnhakijoiden houkuttelu. (Breaugh 2013.) Rekrytointiala on ollut jo pitkään kiinnostunut siitä, mikä rooli rekrytoijalla on työnantajakuvaan sekä työnhakijan luomiin mielikuviin ja päätöksiin hakuprosessin aikana. Varhaisen tutkimuksen mukaan rekrytoijalla ei nähty olevan merkityksellistä roolia hakijan yrityksestä luotujen mielikuvien syntymiselle. Kuitenkin 2000-luvun jälkeen tehdyt tutkimukset ovat vahvistaneet, että rekrytoijan rooli voi olla merkittävä ja se voi vaikuttaa myös hakijan päätöksiin työpaikan valinnassa. (Chapman ym. 2005.) Etenkin parhaat työnhakijat, joilla työtarjouksia on useampia, ovat herkempiä tekemään tulkintoja työn ja yrityksen ominaisuuksista rekrytoijan toiminnan perusteella (Chapman & Webster 2006). Tarkkaa tutkimusta, mitkä piirteet rekrytoijan käytöksessä johtaa minkälaisiin mielikuviin yrityksestä, on kuitenkin vähän. Etenkin työhaastattelussa työnhakijan rekrytoijalta vastaanottamien signaalien perusteella syntyneiden mielikuvien merkitystä työtarjouksen hyväksymispäätökseen ei olla tutkittu riittävästi. Haastatteluihin keskittyneet tutkimukset ovat myös yleisimmin keskittyneet selvittämään sitä, miten työnhakija tekee hyvän vaikutuksen työnantajaan sen sijaan, että oltaisiin tutkittu sitä, miten yritys voi luoda työnhakijoille mahdollisimman houkuttelevan työnantajakuvan itsestään. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, minkälaisia mielikuvia työnhakija luo haastattelussa yrityksestä rekrytoijan toiminnan perusteella sekä miten ne ovat yhteydessä työnhakijan päätökseen ottaa työtarjous vastaan. Tutkimuskysymykset ovat:

(1) Millaisia mielikuvia työnhakijalle syntyy yrityksestä rekrytoijan käytöksen perusteella?

(2) Miten rekrytoijan käytös ja siitä syntyneet mielikuvat ovat yhteydessä työnhakijan päätökseen ottaa työtarjous vastaan?

Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tutkimusaineisto (N=41) kerättiin tammikuun 2019 lopussa yhden suomalaisen yliopiston kauppatieteiden opiskelijoilta, jotka olivat loppusuoralla opinnoissaan.

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin eläytymismenetelmää, joka soveltuu hyvin tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää tutkittavien asenteita sekä ajatusten logiikkaa tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä kohtaan (Eskola & Suoranta 2014). Jokaisen tutkimuksessa mukana olleen kauppatieteiden opiskelijan sähköpostiosoite saatiin yliopiston opintopalveluilta lupahakemusta ja tutkimussuunnitelmaa vastaan. Jotta voitiin varmistua opiskelijoiden olevan opintojensa loppusuoralla, heidän rajauksessaan käytettiin perusteena vähintään neljää opiskeluvuotta vastaavaa opintopisteiden suoritusta. Vastaukset kerättiin valmistumisen kynnyksellä olevilta opiskelijoilta, koska työnantajasta muodostuneella mielikuvalla on nähty olevan eniten merkitystä uransa alkutaipaleella oleville (Kauhanen 2012, 69). Lisäksi työnhaku on luonnollisesti suurimmalle osalle valmistumassa olevia opiskelijoita ajankohtainen aihe elämässä ja heidän käsityksenä on myös tästä syystä merkityksellinen.

Aineisto kerättiin e-lomakkeella, jonka linkki lähetettiin tutkittaville (N=209) sähköpostin välityksellä lyhyen saatteen kanssa. E-lomakkeella oli kehyskertomuksen lisäksi lyhyt ohje vastaamiseen sekä tutkijan yhteystiedot. Esiiin tuotiin myös vastaamisen vapaaehtoisuus sekä se, että tutkimus on toteutettu hyviä tieteellisiä toimintatapoja noudattaen. Tutkimukseen vastaamisen mielenkiinnon herättämiseksi käytettiin apuna mahdollisuutta osallistua elokuvalippujen arvontaan. Arvontaan osallistuttiin jättämällä oma sähköpostiosoite lomakkeen lopussa olevaan kenttään tai lähettämällä se erikseen tutkijan sähköpostiosoitteeseen. Näin tutkittaville annettiin mahdollisuus osallistua arvontaan niin, ettei heidän sähköpostiosoitettaan voitu liittää suoraan vastaukseen ja anonymiteetti voitiin niin halutessaan säilyttää. Reilu seitsemänkymmentä prosenttia vastanneista (N=29/41) osallistui arvontaan, mikä voisi viestiä tutkimuksen vastaamisen houkuttimen olleen toimiva tälle kohderyhmälle. Ennen aineiston varsinaista keruuta kehyskertomukset testattiin lähipiiristä löydettyjen tutkittaviksi soveltuvien henkilöiden avulla. Testauksen perusteella kehyskertomukset tuottivat kummassakin variaatiossa odotusten mukaista aineistoa eikä kehyskertomuksia näin ollen enää muutettu. Testauksesta saadut kertomukset sisällytettiin myös osaksi lopullista tutkimusaineistoa.

Tässä tutkimuksessa aineistoa kerättiin kahdella kehyskertomuksella, joissa varioitiin rekrytoijan käytöksen luonnetta työhaastattelussa joko hakijan luottamusta tai epäluottamusta herättävänä toimintana. Rekrytoijan käytöksen luonnetta ja siitä syntyvää mielikuvaa pyrittiin korostamaan kehyskertomuksissa kolmen eri muuttujan avulla, saaden näin aikaiseksi selkeä ero variaatioiden välille. Rekrytoijan käytöksessä korostettiin työnhakijan aitoon kohtaamiseen, arvostukseen ja kuuntelemiseen viittaavaa toimintaa, koska erityisesti näiden tekijöiden on nähty vaikuttavan työnhakijan ja rekrytoijan välisen luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen syntymiseen (Salli & Takatalo 2014). Työnhakijan nimeksi valikoitui Vuono, koska se antaa sukupuolineutraalin luonteensa vuoksi jokaiselle tutkittavalle mahdollisuuden samaistua kehyskertomuksessa kuvailtuun tilanteeseen. Varsinainen tutkimusongelma ei ollut tutkittavilla tiedossa, mistä johtuen kahteen tutkimuskysymykseen vastauksen saamista pidettiin jo ennen aineistonkeruun aloittamista mahdollisena haasteena. Tähän pyrittiin varautumaan sisällyttämällä kehyskertomuksiin kaksi konkreettista kysymystä.

Tutkimuksessa käytetyt kehyskertomukset olivat:

- (1) Vuono on juuri valmistunut opiskelija, joka etsii töitä. Hänet on kutsuttu kiinnostavalta vaikuttavan yrityksen työnhakuprosessissa haastatteluvaiheeseen. Rekrytoija kysyy häneltä haastattelussa relevanteilta tuntuvia kysymyksiä, kertoo yrityksestä ja tehtävänkuvasta hyvin monipuolisesti sekä on läsnä oleva. Eläydy tilanteeseen ja kerro mitä ajatuksia Vuonolle heräsi yrityksestä haastattelun aikana ja miten ne vaikuttavat hänen halukkuuteensa ottaa työpaikka vastaan?*

- (2) *Vuono on juuri valmistunut opiskelija, joka etsii töitä. Hänet on kutsuttu kiinnostavalta vaikuttavan yrityksen työnhakuprosessissa haastatteluvaiheeseen. Rekrytoija kysyy häneltä haastattelussa epärelevanttejä tuntuja kysymyksiä, kertoo yrityksestä ja tehtävänkuvasta suppeasti sekä on poissaoleva. Eläydy tilanteeseen ja kerro mitä ajatuksia Vuonolle heräsi yrityksestä haastattelun aikana ja miten ne vaikuttavat hänen halukkuuteensa ottaa työpaikka vastaan?*

Eläytymismenetelmä ohjaa tarkoituksensamukaisesti tutkittavaa eläytymään kehyskertomukseen, mistä johtuen vastaaminen voi huomaamatta jäädä konkreettisiinkin kysymyksiin niiden esittämisestä huolimatta. Tässä tutkimuksessa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastasi kertomuksessaan 34/41 tutkittavista ja toiseen tutkimuskysymykseen 31/41 tutkittavista. Jokaisessa tutkimusaineiston kertomuksessa vastattiin vähintään toiseen tutkimuskysymykseen, minkä vuoksi niitä ei haluttu kuitenkaan jättää kokonaan aineiston ulkopuolelle. Analyysin ulkopuolelle jouduttiin kuitenkin jättämään neljä luotettavan rekrytoijan variaation kertomusta, koska niissä ei oltu noudatettu tehtävänantoa eikä vastauksia voitu näin ollen vertailla luotettavasti toisiin. Lopullisessa tutkimusaineistossa (n=37) rekrytoijan luotettavaa toimintaa varioivaan kehyskertomukseen saatiin 19 kertomusta ja epäluotettavaa varioivaan 18. Eläytymismenetelmällä kerätyn aineiston kylläntymisen eli saturaation rajana on pidetty 15–25 vastausta kehyskertomusta kohden. Näin ollen aineiston arvioitiin saavuttaneen riittävä luotettavuus kuvata analyysissä aineistosta esiin tuotuja teemoja.

Aineistoa saatiin kerättyä yhteensä seitsemän sivun verran (fontti Calibri, fonttikoko 12, riviväli 1) ja sanamäärältään se sisälsi 3174 sanaa. Rekrytoijan luotettavuutta viestivässä variaatiossa vastausten keskimääräinen pituus oli noin 70 sanaa ja epäluotettavassa variaatiossa 80 sanaa. Keskimääräinen sanamäärä ei siis eronnut huomattavasti rekrytoijan toiminnan luonteen muutoksesta riippumatta. Hajonta eri vastausten sanamäärissä oli kuitenkin suurta. Lyhin vastaus sisälsi ainoastaan 17 sanaa kun taas pisimmässä kertomuksessa sanoja oli jopa 198. Aineisto analysoitiin teoriasidonnaisella aineiston analyysillä, jolla viitataan siihen, että aineiston analyysi ei suoranaisesti perustu mihinkään teoriaan, mutta teoriasta haetaan kuitenkin tukea aineistosta nousevien havaintojen selittämiseen. Analysointi aloitettiin koodaamalla kertomuksista samankaltaisia huomioita tutkimuskysymyksittäin. Kun jokaisesta kertomuksesta oltiin poimittu tutkimuskysymyksiin peilattut tulkinnat pystyttiin aineistositaatteja tarkastelemaan tarkemmin ja löytämään teemoja löytyneiden kuvausten ympärille. Teemoittelun jälkeen koko aineistoa tarkasteltiin uudelleen kerran, minkä tarkoituksena oli saada selville, nouseeko aineistosta muita tärkeitä huomioita esille. Aineistoa analysoitaessa pyrittiin kiinnittämään huomiota myös epätyypillisiin asioihin sekä siihen, mitä aineistossa ei noussut esille, vaikka alkuun näin olisi voitu olettaa. Kehyskertomusten variaation hedelmällisyys piilee aineiston analyysin jälkeisessä mahdollisuudessa vertailla muuttujien vaikutusta tuloksiin. Näin ollen kummankin kehyskertomuksen tuottaman aineiston analyysin jälkeen aineistoja myös vertailtiin ja sillä tuotiin lisää syvyyttä tulosten analyysiin.

Tulokset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella, millainen työnantajakuva nuorelle työnhakijalle muodostuu työhaastattelussa rekrytoijan luotettavan tai epäluotettavan käytöksen perusteella ja miten rekrytoijan käytös ja mielikuvat ovat yhteydessä hakijan halukkuuteen ottaa työtarjous vastaan. Niin kuin edellisessä luvussa esiteltiin, kaikissa tutkittavien kirjoittamissa kertomuksissa ei saatu kuvauksia molempiin tutkimuskysymyksiin. Siitä huolimatta kertomukset haluttiin ottaa mukaan analyysiin, sillä jokainen kertomus sisälsi kuvailuja vähintään toiseen tutkimuskysymykseen liittyen. Rekrytoijan luottamusta herättävään käytökseen eläytyneistä

tutkimukseen osallistuneista (n=19) kahdeksantoista vastasi ensimmäiseen (n=18/19) ja viisitoista (n=15/19) toiseen tutkimuskysymykseen kertomuksissaan. Rekrytoijan epäluottamusta herättävään käytökseen eläytyneistä tutkittavista (n=18) molempiin tutkimuskysymyksiin vastattiin kuudentoista kertomuksen (n=16/18) kuvailuissa. Tulokset esitellään tutkimuskysymyksittäin ja vertailussa ovat mukana niiden tutkittavien kertomukset, joissa oli kuvauksia kyseiseen tutkimuskysymykseen liittyen.

Millainen työnantajakuva yrityksestä syntyi?

Tämän tutkimusaineiston kertomusten kuvauksissa rekrytoijan käyttäytyminen oli suoraan yhteydessä työnhakijan luomiin mielikuviin yrityksestä. Rekrytoijan käytöksen perusteella syntyneet mielikuvat yrityksestä jakoutuivat neljään teemaan, jotka kertoivat myös osaltaan siitä, millainen työnantajakuva yrityksestä työnhakijalle oli muodostunut. Näitä neljää teemaa esiintyi molempien variaatioiden kertomuksissa ja samassa kertomuksessa saattoi olla kuvauksia useammastakin teemasta. **Yritystä kohtaan koettu kiinnostus** sekä **yrityksestä muodostunut mielikuva** erottuivat omiksi teemoikseen kirjoittajien kertomusten kuvauksissa. Rekrytoijan käyttäytyessä *luottamusta herättävästi* työnhakijaa kohtaan, kiinnostus yritystä kohtaan kasvoi (n=6/18) ja yrityksestä muodostettiin yksinomaan positiivisia mielikuvia (n=9/18). Vastaavasti rekrytoijan *epäluottamusta herättävä* käytös vähensi yrityksen kiinnostavuutta (n=4/16) ja yrityksestä muodostuneet mielikuvat olivat negatiivisia (n=6/16). Rekrytoijan käytöksen on nähty vaikuttavan mielikuvien syntymiseen sekä yrityksestä luodun mielikuvan muuttumiseen työhaastattelun aikana myös aikaisemmin (Rynes ym. 1991). Asiattomasti käyttäytyvä rekrytoija johtaa todennäköisesti huonoihin mielikuviin yrityksestä ja laskee kiinnostusta yritystä kohtaan silloinkin, kun kokemus yrityksestä ennen työhaastattelua on ollut myönteinen (Lievens & Slaughter 2016). Rekrytoijan huomaavaisuus taas johtaa todennäköisemmin positiivisiin mielikuviin ja näin ollen myös lisää kiinnostusta yritystä kohtaan (Saks & Uggerslev 2010).

Rekrytoijan käytös työhaastattelussa oli yhteydessä kertomuksien mukaan myös työnhakijan luomiin mielikuviin yrityksen **luotettavuudesta**. Yrityksen luotettavuuteen liitetyt mielikuvat erosivat jokseenkin toisistaan rekrytoijan toiminnan variaatioita vertailtaessa. Rekrytoijan suotuista toiminta työnhakijaa kohtaan johti tulkintaan siitä, että yritys on vilpittömän kiinnostunut työnhakijan suhtautumisesta ja motivaatiosta työtä kohtaan (n=7/18): *Tulee olo että hakija otetaan huomioon ja yhtä paljon kuin halutaan löytää yritykseen hyvä työntekijä, halutaan myös että hakija voi tunnustella sopiiko tämä työ hänelle*. Yritys nähtiin rekrytoijan toiminnan seurauksena reiluna, luotettavana sekä työnhakijaa kunnioittavana toimijana. Rekrytoijan epäsuotuista toiminta työnhakijaa kohtaan taas herätti epäluottamusta niin yritystä kuin rekrytoijaakin kohtaan (n=9/16). Mielenkiintoista oli, että suurimmassa osassa kertomuksia, joissa epäiltiin yrityksen luotettavuutta, työnhakija epäili tehtävänkuvan pitävän sisällään jotain, mistä ei haluttu hänen kuulevan (n=5/9): *Hänen mielessään liikkuu ajatuksia työnantajan luotettavuudesta sekä siitä, että työssä saattaa mahdollisesti piillä jotain sellaista, mitä työnantaja ei halua Vuonolle tässä vaiheessa paljastaa*. Työnhakijat arvostavat yrityksen rehellisyyttä, vastuullisuutta sekä luotettavuutta. Etenkin nuorten työnhakijoiden on huomattu arvioivan yritysten luotettavuutta työnantajan houkuttelevuutta arvioidessaan (Tapscott 2010, 179). Yritysten toiminnan tarkkailu on myös yleistynyt etenkin nuorten työnhakijoiden keskuudessa kun kolmannen osapuolen tietoa jakavat palvelut (kuten mm. Glassdoor ja Tunto) ovat yleistyneet. Näiden sivustojen kautta työnhakijalla on mahdollisuus päästä lukemaan kenen tahansa, kuten yrityksen entisen työntekijän tai asiakkaan, kertomaa sisäpiiritietoa muun muassa yrityksen kulttuurista ja työympäristöstä. (Lievens & Chapman 2019.) Kolmannen osapuolen tieto voi näin ollen auttaa työnhakijaa myös yrityksen luotettavuuden arvioinnissa.

Yrityksen kiinnostavuuden, mielikuvien ja luotettavuuden lisäksi aineiston kertomuksissa vastaajat tulkitsivat rekrytoijan toiminnan kertovan myös yrityksen **työyhteisöstä sekä**

yrityskulttuurista. Rekrytoijan toimiessa työhaastattelussa suotuisasti työnhakijaa kohtaan vastaajat kuvailivat yrityksen työyhteisön ilmapiiriä hyväksi (n=6/18). Lisäksi työyhteisön uskottiin tarjoavan tukea työstä selviytymiseen. Rekrytoijan tulkittiin toimintansa perusteella viihtyvän työssään ja sen nähtiin kertovan hyvää koko työyhteisöstä. Työnhakija koki itsensä haastattelussa arvostetuksi ja sen voitiin nähdä kuvastavan myös yrityksen kulttuuria kokonaisvaltaisemmin: *Hän (Vuono) tuntee olonsa arvostetuksi, ja samaa voidaan olettaa myös yrityksen sisällä työntekijöitä kohtaan.* Sama mielikuva oli nähtävissä myös variaatiossa päinvastaisena ilmiönä. Rekrytoijan toiminta työhaastattelussa antoi vastaajille kuvan, että yrityksen ilmapiiri on huono sekä rekrytoijan ilmentämä käyttäytyminen on yleisemminkin hyväksyttävää työyhteisössä (n=7/16): *Herää kysymys kohdeltaisiinko hakijaa myös työntekijänä yhtä välinpitämättömästi.* Hyvän työilmapiirin, mukavien kollegoiden sekä yleisesti koko yrityskulttuurin on nähty olevan etenkin nuorille sukupolville tärkeä voimavara työssä (Kuron ym. 2015). Tästä syystä yrityksen kulttuuri on merkittävä tekijä, joka vaikuttaa nuoren työnhakijan yrityksestä muodostamaan työnantajakuvaan sekä yrityksen houkuttelevuuteen. Rekrytoija nähdään tutkittavien kirjoittamissa kertomuksissa vahvasti koko yrityksen henkilöstöä kuvaavana edustajana, jonka toiminnasta voi päätellä, millaista yrityksessä olisi työskennellä. Tämä näkyi kertomuksissa muun muassa siinä, miten rekrytoijan toiminnan vaikutusta yrityksestä syntyneeseen mielikuvaan korostettiin sen sijaan, että oltaisiin puhuttu ainoastaan rekrytoijasta muodostuneesta mielikuvasta: *Rekrytoijan välittämä kuva itsestään sekä samalla edustamastaan yrityksestä on positiivinen.* Tämä on tärkeä havainto, sillä se todistaa osittain rekrytoijan käytöksen merkitystä myös laajemmassa kontekstissa. Työnhakijat näkevät rekrytoijan käytöksen luotettavana indikaattorina sille, millaista yrityksessä olisi työskennellä ja kuinka henkilöstöä siellä kohdellaan (Breugh 2013).

Ottaisitko työpaikan vastaan?

Rekrytoijan käytöksen suhde työnhakijan päätökseen ottaa työpaikka vastaan oli monitulkintaisempi myönteisistä ja kielteisten mielikuvista riippumatta. Rekrytoijan toimiessa työhaastattelussa *luottamusta herättävästi*, kertomusten kuvaukset jakautuivat kahteen teemaan. Ensimmäisen teeman kertomuksissa rekrytoijan toiminnalla oli *myönteinen yhteys* työtarjouksen hyväksymispäätökseen (n=9/15): *Vuonolle jää haastattelusta hyvä mieli, ja toivoo kovasti tulevansa valituksi.* Rekrytoijan toiminnan myönteistä suhdetta hyväksymispäätökseen kuvailtiin kertomuksissa eri tavoin. Osassa kertomuksia työnhakija halusi vastaanottaa työtarjouksen yksiselitteisesti (n=3/9), osassa taas kuvailtiin hakijakokemuksen *kasvattavan halukkuutta* vastaanottaa työtarjous (n=4/9) ja lopuissa oli pientä epävarmuutta havaittavissa (n=2/9). Mielenkiintoista oli, ettei epävarmuutta kuvaavissa kertomuksissa kuitenkaan tuotu esiin mitään syytä sille, miksi Vuonon olisi pitänyt olla epävarma valinnastaan. Päinvastoin, niissä tuotiin esiin rekrytoijan käytöksen myönteistä luonnetta: *Vuonon kannalta on mielekästä kuulla yrityksestä ja tehtävänkuvasta monipuolisesti. On myös tärkeää, että haastattelija on läsnä tilanteessa. Uskoisin, että Vuono haluaa ottaa paikan vastaan, mikäli sitä hänelle tarjotaan.* Tämän teeman mukaiset tulkinnat kertomuksissa olivat odotettuja, sillä rekrytoijan käytöksen tiedetään olevan yhteydessä yrityksen vetovoimaisuuden tulkintaan sekä työnhakijan kasvavaan haluun ottaa työtarjous vastaan (Chapman ym. 2005; Turban & Dougherty 1992).

Toisessa teemassa rekrytoijan toiminnan luonne ei ollut suoraan vaikutuksessa hyväksymispäätökseen, vaan yrityksestä ja tehtävänkuvasta saadun *tiedon nähtiin olevan ratkaiseva tekijä* työtarjouksen vastaanottamispäätöksen lopputulokselle (n=6/15). Informatiivisuuden merkitys korostui kertomuksissa kuvailtaessa sitä, miten rekrytoija kertoi haastattelussa työnhakijalle monipuolisesti tehtävänkuvasta sekä sitä tarjoavasta yrityksestä. Rekrytoijan jakama monipuolinen informaatio johti kertomuksissa siihen, että Vuono koki saaneensa riittävästi tietoa tehdäkseen päätöksen työtarjouksen vastaanottamisesta: *Koska haastattelija osasi reilusti kertoa, mitä työnkuvaan tulisi kuulumaan, Vuonolla on mahdollisuus*

harkita, onko työ sellaista jonka hän haluaa ottaa vastaan. Suoran yhteyden puuttumisesta huolimatta työtehtävän vastatessa työnhakijan mielenkiintoa, halukkuus vastaanottaa työtarjous kasvoi. Informatiivisuus saattoi kertomuksien perusteella kuitenkin johtaa myös työtarjouksen hylkäämiseen jos työtehtävä osoittautui haastattelussa itselle epäsovivaksi. Näin ollen voidaan tulkita, ettei rekrytoijan luotettava toiminta työhaastattelussa vaikuta yksiselitteisesti työtarjouksen hyväksymispäätökseen, vaan todellinen merkitys oli rekrytoijan jakamalla informaatiolla. Aikaisemmassa tutkimuksessa rekrytoijan ystävällisen käytöksen sekä informatiivisuuden on nähty olevan yhteydessä työnhakijan kokemukseen rekrytointiprosessin onnistumisesta (Saks & Uggerslev 2010). Samaan johtopäätökseen voidaan tulla myös tämän tutkimuksen kertomusten valossa, sillä rekrytoijan monipuolisen tiedon jakamisen merkitys nostettiin esiin vahvasti myös tämän tutkimusaineiston kertomuksissa.

Rekrytoijan toimiessa työhaastattelutilanteessa *epäluottamusta herättävästi*, suurimmassa osassa kertomuksia (n=10/16) kuvailtiin rekrytoijan toiminnan *vähentäneen* Vuonon halukkuutta hyväksyä työtarjous. Merkittävä tulos oli kuitenkin se, ettei rekrytoijan epäsuotuisa toiminta vaikuttanut suoraan työtarjouksen hylkäämiseen. Kertomuksissa rekrytoijan toiminnan rinnalle nostettiin muita tekijöitä, jotka vaikuttivat työnhakijan lopulliseen päätökseen. Tekijät voitiin jakaa kolmeen teemaan kertomuksista löydettyjen kuvausten perusteella. Yhdessä kertomuksissa esiintyneessä teemassa korostettiin **rekrytoijan roolin** merkitystä yrityksessä (n=3/10). Rekrytoijan roolin merkitystä on tutkittu hieman aikaisemmin rekrytointialan kentällä. Jatkotutkimusta on kuitenkin kaivattu sen osalta, vaikuttaako työnhakijan päätöksiin se, onko rekrytoija hakijan tuleva kollega vai joku tulevan työryhmän ulkopuolelta. (Breaugh 2008.) Vaikka tässä tutkimuksessa rekrytoijan roolia ei tuotu ilmi tutkittaville, nousi se siitä huolimatta tuloksissa esiin:

Mikäli haastattelun tehnyt henkilö olisi joku HR-puolen taho, jonka kanssa en käytännössä tulisi olemaan oikeassa työssä tekemisissä, en luultavasti huolestuisi tilanteesta. Mikäli haastattelija kuitenkin olisi esim. mahdollinen tuleva esimies, en luultavasti lähtisi töihin paikkaan, jossa tuleva esimies ei vaikuta motivoituneelta eikä kykene luomaan haastattelussa hyvää kuvaa yhtiöstä.

Rekrytoijan roolin merkitys korostui tuloksissa sen ollessa yhteydessä rekrytoijan epäluotettavaan toimintaan. Työnhakijat uskovat rekrytoijan käyttäytymisen viestivän siitä, miten heitä kohdeltaisiin yrityksen työntekijänä (Breaugh 2013). Rekrytoijan rooli ja käytös työhaastattelussa voivat näin ollen vaikuttaa työnhakijan päätökseen ottaa työtarjous vastaan.

Toinen kertomuksissa toistunut teema, joka vaikutti työtarjouksen hyväksymispäätökseen oli Vuonon **kokemattomuus** hänen ollessa vastavalmistunut (n=5/10). Kirjoittajat korostivat kertomuksissaan muiden työtarjousten saamisen epävarmuutta ja sitä, että paikan ottamatta jättäminen voisi olla riski jäädä työttömäksi. Vastauksissa oli tulkittavissa ensimmäisen työpaikan saannin haasteita ja epävarmuus. Jos muita töitä ei ole tarjolla, voitaisiin työtarjous rekrytoijan epäsuotuisasta toiminnasta huolimatta ottaa vastaan: *Olin jo ehtinyt toivoo enemmän, mutta voinko tässä vaiheessa liikaa vaatia. Pyrin hoitamaan tämän haastattelun niin hyvin kuin mahdollista ja mietin sitten rauhassa myöhemmin, otanko paikan vastaan.* Kertomuksissa ilmeni myös, ettei yritystä kohtaan tunneta rekrytoijan toiminnasta johtuen sitoutuneisuutta vaan työpaikkaa voitaisiin vaihtaa heti jos jotain parempaa tarjoutuisi. Tilanteen muuttujana toimii siis se, onko muita vaihtoehtoja tarjolla. Useita työtarjouksia saavan työnhakijan voidaan ajatella kasvattavan kriteereitään työpaikkaa kohtaan työtarjousten punnitsemisvaiheessa samalla tapaa kuin työnhakuvaiheessa olevan lahjakkaan työnhakijan on huomattu tekevän pohtiessaan, mitä työpaikkoja hän haluaa lähteä tavoittelemaan (Chapman ym. 2005). Samalla tapaa voidaan uskoa tapahtuman päinvastaisessa tilanteessa. Kun työtarjouksia on niukasti tarjolla, kriteereitä ollaan valmiita laskemaan ja tarttumaan tarjolla olevaan parhaaseen vaihtoehtoon.

Kolmannessa teemassa korostettiin **työtehtävän mielekkyyttä** (n=2/10). Jos työtehtävä ei ollut täysin sitä, mitä Vuono haluaisi valmistuttuaan tehdä, kiinnostus työpaikkaa kohtaan laski rekrytoijan epäluottamusta herättävästä käytöksestä johtuen. Jos työtehtävä tai yritys taas oli itselle todella mieluisa, saatettiin työtarjoituksen hyväksymistä edelleen harkita rekrytoijan käytöksestä huolimatta:

Jos työpaikka ei olisi todella mieluisa ja sellaista työtä, jota haluisi valmistumisen jälkeen ehdottomasti tehdä, saattaisi mielenkiinto kyseistä työpaikkaa kohtaan lopahtaa täysin. Kuitenkin jos työ olisi mieluisa ja paperilla esimerkiksi juuri se unelmaduuni, olisin luultavasti itse vielä ainakin kiinnostunut työpaikasta, vaikka haastattelijan huono asennoituminen negatiivisesti varmasti silti vaikuttaisikin.

Rekrytoijan epäluotettava käytös laskee työnhakijan mielenkiintoa sekä yrityksen houkuttelevuutta työnhakijan silmissä (Chapman ym. 2005). Siitä huolimatta tämän teeman kuvauksissa työnhakija laittoi rekrytoijan käytöksestä muodostuneita mielikuvia enemmän painoarvoa työtehtävän mielekkyydelle.

Vain kahdeksasosassa (n=2/16) kertomuksia työtarjous oltaisiin hylätty heti rekrytoijan epäluottamusta herättävästä toiminnasta johtuen. Lopussa neljänneksessä (n=4/16) kertomuksia taas ei kuvailtu rekrytoijan epäluottamusta herättävän toiminnan vaikuttavan suoranaisesti omaan päätökseen ottaa työtarjous vastaan. Vastauksissa korostettiin kuitenkin rekrytoijan toiminnan herättävän epävarmuutta työtarjoituksen hyväksymistä kohtaan: *Vuono alkaa miettiä, oliko virhe hakea kyseistä paikkaa ja ei tiedä haluaako jatkaa hakuprosessissa eteenpäin.* Työnhakijoiden erilaisia tulkintoja hakuprosessin onnistumisesta on selitetty muun muassa persoonallisuustyyppien merkityksellä. Persoonallisuudella on huomattu olevan yhteys muun muassa oikeudenmukaisuuden tunteeseen liittyvien havaintojen syntymiseen. Joustavan persoonallisuuden omaava hakija suhtautuu todennäköisesti rekrytoijan käyttäytymistä kohtaan suopeammin kuin esimerkiksi kontrolloivan persoonallisuuden omaava hakija. (Honkaniemi, Feldt, Metsäpelto & Tolvanen 2013.) Näin ollen tulkinnot ja tunteet, mitä rekrytoijan käytös herättää, voivat olla erilaisia eri hakijoiden näkökulmasta katsottuna.

Epäluotettavuutta herättävään kehyskertomukseen vastanneista suurin osa kirjoittajista ilmensi kertomuksessaan työnhakijan pohtivan syitä rekrytoijan käytökselle työhaastattelussa (n=11/18). Rekrytoijan käytöksen syyt voitiin jakaa viiteen teemaan. Osassa kertomuksia työnhakija epäili, että paikka olisi jo täytetty (n=5/18): *Vuono alkaa ajatella, että työhön on jo löydetty joku ja haastattelu tehdään vain, jotta tarpeeksi monta on tilastollisesti haastateltu.* Osassa taas henkilökohtaisten asioiden uskottiin vaivaavan rekrytoijaa ja häiritsevän työntekoa (n=7/18): *onkohan haastattelijalla muuten huono päivä ja häntä painaa jokin muu asia, joka estää keskittymästä asiaan.* Lisäksi epäiltiin, että haastattelutilanne oli testi (n=2/18), rekrytoija ei pitänyt työnhakijaa potentiaalisen kandidaattina tehtävään (n=4/18) tai rekrytoijalla ei ollut riittävää osaamista työhön (n=5/18). Kertomuksissa esitetyt syyt rekrytoijan toiminnalle eivät tässä tutkimuksessa kuitenkaan johtaneet selkeästi tiettyyn lopputulokseen työtarjoituksen vastaanottamisessa. Niitä voidaan kuitenkin pitää todisteena tutkittavien erilaisista reaktioista rekrytoijan käyttäytymistä kohtaan.

Pohdinta ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen aineiston perusteella voidaan tulla siihen lopputulokseen, että rekrytoijan käyttäytyminen vaikuttaa työnhakijan mielikuviin yrityksestä sekä sitä kautta yrityksen työnantajakuvaan. Rekrytoijan käyttäytymisestä johdettujen mielikuvien tulkinnot olivat hyvin yksiselitteisiä. Rekrytoijan luottamusta herättävä toiminta välitti hakijoille positiivisia signaaleita, jotka synnyttivät hakijoissa selvästi työnantajakuvaan positiivisesti vaikuttavia mielikuvia. Epäluottamusta herättävä käytös taas välitti negatiivisia signaaleita, jotka johtivat

työnantajakuva kannalta kielteisiin mielikuviin yrityksestä. Hakijoiden mielikuvat yrityksestä jakautuivat neljään teemaan, jotka kuvastivat yrityksestä muodostunutta työnantajakuva nuoren työnhakijan silmin. Rekrytoijan luottamusta herättävä käyttäytyminen kasvatti yrityksen kiinnostavuutta, loi positiivisen mielikuvan yrityksestä, herätti luottamusta yritystä kohtaan sekä vaikutti positiivisesti mielikuvaan työpaikan yrityskulttuurista. Rekrytoijan epäluottamusta herättävä käytös taas synnytti hakijoissa mielikuvia täysin samoista teemoista, mutta tulos oli päinvastainen. Kertomuksissa esiin tulleet teemat, kuten yrityksen luotettavuus sekä yrityksen kulttuuri, kuvastavat selkeästi etenkin nuorten sukupolvien työelämään liitettuja arvoja. Yrityskulttuuri, jonka osana työilmapiiri ja kollegat nähdään, on nuorille sukupolville merkityksellinen tekijä ja heidän on huomattu antavan painoarvoa sille myös työpaikkaa valittaessa. Mukavat kollegat, yhteisöllisyys ja hyväksytyksi tulemisen kokemus ovat nuorille työelämässä tärkeitä tekijöitä (Kuron ym. 2015). Nuoret haluavat yrityksen ottavan työntekijänsä huomioon ja toimivan sen lisäksi luotettavana sekä vastuullisena työnantajana (Tapscott 2010). Työnhakijat, jotka arvioivat rekrytoijien olevan päteviä, informatiivisia ja luotettavia, pitivät työpaikkoja houkuttelevampina (Breaugh 2013). Rekrytoijan käytöksen voidaan siis nähdä olevan yhteydessä nuoren työnhakijan yrityksestä muodostamiin mielikuviin, työnantajakuvaan sekä näin ollen myös yrityksen houkuttelevuuteen.

Huomionarvoista tässä tutkimuksessa oli kuitenkin se, että rekrytoijan luottamusta herättävä toiminta ja siitä syntyneet positiiviset mielikuvat eivät johtaneet yksiselitteisesti työtarjouksen hyväksymiseen, tai epäluottamusta herättävä toiminta ja ikävät mielikuvat työtarjouksen hylkäämiseen, vaan vastauksissa oli havaittavissa selkeää hajontaa. Yli kolmanneksessa ensimmäiseen kehyskertomukseen kirjoitetuista kertomuksista, työnhakijan ei kuvailtu olevan kiinnostunut ainoastaan rekrytoijan luottamusta herättävästä käytöksestä vaan erityisesti hänen jakamastaan informaatiosta työhaastattelussa. Rekrytoijan käyttäytyminen nähtiin positiivisia mielikuvia herättävänä, mutta monipuolisen tiedon saaminen nostettiin eniten painoarvoa saaneeksi toiminnaksi hakuprosessissa. Monipuolisen tiedon jakaminen työnhakijalle johti näkemykseen siitä, että hakijalla on paremmat edellytykset tehdä päätös, haluaako hän vastaanottaa työpaikan. Työhaastattelun tärkeimpänä tehtävänä voidaankin hakijan arvioinnin ohella nähdä olevan tiedon jakaminen työnhakijalle avoimena olevasta tehtävästä (Kauhanen 2012, 83). Työnhakijat myös odottavat saavansa haastattelussa uutta tietoa tehtävästä, mitä voidaan rinnastaa todellisuuteen työpaikalla (Hausknecht ym. 2004). Niin yritys kuin työnhakija molemmat hyötyvät siitä, että hakija tietää, mihin tehtävään hän on hakemassa ja mitä häneltä odotetaan tehtävästä suoriutumiseen (Breaugh & Starke 2000). Informatiivisuuden voidaan näin ollen nähdä olevan yhteydessä onnistuneeseen rekrytointiin. Informaatio saattoi kuitenkin johtaa tutkimuksen aineiston kertomuksissa myös työtarjouksen hylkäämiseen jos tehtävä ja yritys eivät kuulostaisi rekrytoijan kertoman jälkeen työnhakijasta kiinnostavilta. Näin ollen voidaankin tulla siihen tulokseen, että vaikka rekrytoijan toiminta olisi työnhakijasta luottamusta herättävää ei se kuitenkaan riitä muuttamaan työnhakijan päätöstä olla hyväksymättä työtarjousta jos työtehtävä ei vaikuta mieleiseltä.

Rekrytoijan epäluottamusta herättänyt käytös vaikutti lähes yksinomaan kielteisesti työnhakijoiden mielikuviin yrityksestä. Siitä huolimatta suurimmassa osassa tutkittavien kertomuksia työtarjousta ei hylätty vaan lopputulokseen vaikutti muutama kertomuksissa esiintynyt tekijä. Työtarjouksen hylkäämättä jättämiseen oli yhteydessä hakijan suuri kiinnostus työtehtävää tai yritystä kohtaan, rekrytoijan rooli sekä muut työtarjoukset. Tämän tutkimuksen aineiston perusteella voitaisiin tulla siihen lopputulokseen, että nuorten työnhakijoiden kohdalla rekrytoijan käyttäytymisellä työhaastattelussa ei välttämättä ole niin suurta merkitystä työtarjouksen hyväksymisen kannalta kuin mitä olisi voitu olettaa. Yhteensopivuutta yrityksen kanssa kokevat työnhakijat kuitenkin kiinnostuvat yrityksestä helpommin ja he myös haluavat ottaa työtarjouksen todennäköisemmin vastaan (Swider, Zimmerman & Barrick 2015). On myös huomattu, että työnhakija hyväksyy todennäköisesti ensimmäisen vastaanottamansa työtarjouksen, joka täyttää hänen vaatimuksensa työtehtävälle ja yritykselle (Becker, Connolly &

Slaughter 2010). Menestyvimmat työnhakijat, joille töitä tarjotaan usemmastakin yrityksestä ovat lisäksi herkimpiä tekemään tulkintoja yrityksestä ja työstä rekrytoijan käyttäytymisen perusteella (Chapman & Webster 2006). Näin ollen rekrytoijan käyttäytyminen ja hyvän työnantajakuvan luominen työnhakijalle työhaastattelussa ovat tärkeitä kilpailtaessa parhaista osajista työmarkkinoilla.

Kummankin variaation vastauksista löytyi myös kertomuksia, joissa työnhakija oli valmis toimimaan pelkästään rekrytoijan toiminnan vaikutuksen alaisena. Lopputuloksena voisimme sanoa, että rekrytoijan toiminta on tämän tutkimuksen perusteella yhteydessä työnhakijan mielikuviin yrityksestä, mutta käytös ei siitä huolimatta johda aina yksiselitteisesti työtarjouksen hyväksymiseen tai hylkäämiseen, vaan syyt ovat moninaisemmat. Lopputulokseen voi rekrytoijan toiminnan lisäksi vaikuttaa myös muun muassa työnhakijan persoonallisuus, jonka on nähty olevan yhteydessä muun muassa siihen, minkälaisia tulkintoja hän tekee rekrytoijan lähettämien signaaleiden perusteella. Esimerkiksi joustavan (resilient) persoonallisuustyyppin omaava työnhakija tekee tutkitusti myönteisempiä tulkintoja toisen ihmisten käyttäytymisestä, mikä johtaa myös automaattisesti myönteisempiin kokemuksiin hakuprosessista. (Honkaniemi ym. 2013.) Tämän tutkimuksen kertomuksissa oli myös yllätykseksemme löydettävissä arviointeja siitä, miksi rekrytoija toimi epäluottamusta herättävällä tavalla työhaastattelussa. Kertomuksissa pohdittuja syitä rekrytoijan käytökselle olivat se, että paikka oli jo täytetty, työnhakija ei ollut rekrytoijasta potentiaalinen kandidaatti, työnhakijaa testattiin tarkoituksellisesti, rekrytoijan henkilökohtaiset asiat häiritsivät työtä tai rekrytoijalla ei ollut riittävää osaamista tehtävään. Työnhakijan persoonallisuus voisi siis osaltaan selittää sitä, miksi osassa kertomuksia hakija ei hylännyt työtarjouksen vastaanottamista rekrytoijan epäluottamusta herättävän käytöksen perusteella vaan saattoi harkita työtarjousta siitä huolimatta. Tässä tutkimuksessa esiintyneet syyt rekrytoijan toiminnalle eivät kuitenkaan olleet suoraan yhteydessä tietynlaiseen lopputulokseen työtarjouksen hyväksymis- tai hylkäämispäätöksessä. Tulevaisuudessa voitaisiinkin keskittyä tutkimaan tarkemmin sitä, miten työnhakijan oma persoonallisuus on yhteydessä hänen tekemiinsä tulkintoihin yrityksestä. Lisäksi voitaisiin tutkia sitä, mitkä yksittäiset tekijät rekrytoijan käytöksessä vaikuttavat työnhakijan myönteisten ja kielteisten mielikuvien muodostumiseen, sillä yksilöllisistä eroista, jotka vaikuttavat rekrytoinnin menestyksekkyyteen tiedetään vain vähän (Breaugh 2013). Varhaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että rekrytoijan ilmaisema ystävällisyys sekä informatiivisuus ovat yhteydessä menestyksekkäämpään rekrytointiin. Rekrytoijan sukupuoli tai rodulla taas ei olla nähty merkittävää vaikutusta hakijoiden kokemuksiin hakuprosessista. (Chapman ym. 2005.) Tässä tutkimuksessa käytettiin kolmea toiminnan piirrettä kuvaamaan rekrytoija käytöstä työhaastattelussa, joten niiden irrallisista merkityksistä on mahdotonta tehdä tulkintoja. Rekrytoijan informatiivisuus nostettiin kuitenkin merkittäväksi tekijäksi tässäkin tutkimuksessa.

Lähteet

- aTalent 2018. Rekrytointitutkimus. Rekrytointi nuorten ammattilaisten silmin.
<https://atalent.fi/rekrytointitutkimus-2018> (Luettu 18.1.2019)
- Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* 9 (5), 501–517.
- Becker, W., Connolly, T. & Slaughter, J. 2010. The effect of job offer timing on offer acceptance, performance, and turnover. *Personnel Psychology* 63 (1), 223–241.
- Biswas, M. & Suar, D. 2016. Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics* 136 (1), 57–72.
- Breaugh, J. 2008. Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review* 18 (3), 103–118.
- Breaugh, J., Macan, T. & Grambow, D. 2008. Employee recruitment: Current knowledge and directions for future research. Teoksessa G. Hodgkinson & K. Ford (toim.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology* Vol. 23. New York: Wiley, 45–82.
- Breaugh, J. 2013. Employee recruitment. *Annual Review of Psychology* 64, 389–416.
- Breaugh, J. & Starke, M. 2000. Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management* 26 (3), 405–434.
- Chapman, D., Uggerslev, K., Carroll, S., Piasentin, K. & Jones, D. 2005. Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology* 90 (5), 928–944.
- Chapman, D. & Webster, J. 2006. Integrating applicant reactions into the critical contact framework of recruiting. *International Journal of Human Resource Management* 17 (1), 1032–1057.
- Connelly, B., Certo, S., Ireland, R. & Reutzel, C. 2011. Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management* 37 (1), 39–67.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Hausknecht, J., Day, D. & Thomas, S. 2004. Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology* 57 (3), 639–683.
- Honkaniemi, L., Feldt, T., Metsäpelto, R.-L. & Tolvanen, A. 2013. Personality types and applicant reactions in real-life selection. *International Journal of Selection and Assessment* 21 (1), 32–45.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Kuron, L., Lyons, S., Schweitzer, L. & Ng, E. 2015. Millennials' work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review* 44 (6), 991–1009.
- Lievens, F. & Chapman, D. 2019. Recruitment and selection. Teoksessa: A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman & S. Snell (toim.) *Handbook of Human Resource Management*. London: SAGE, 123–150.
- Lievens, F. & Slaughter, J. 2016. Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 3 (1), 407–440.
- O'Meara, B. & Petzall, S. 2013. *The Handbook of Strategic Recruitment and Selection: A Systems Approach*. Bigley, United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.
- Rynes, S., Bretz, R. & Gerhart, B. 1991. The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology* 44 (3), 487–521.
- Saks, A. & Uggerslev, K. 2010. Sequential and combined effects of recruitment information on applicant reactions. *Journal of Business and Psychology* 25 (3), 351–365.
- Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä. Kauppakamari.
- Searle, R. 2009. Recruitment and selection. Teoksessa D. Collings & G. Wood (toim.) *Human Resource Management: A critical approach*. Oxon: Routledge, 151–168.
- Taj, S. 2016. Application of signaling theory in management research: Addressing major gaps in theory. *European Management Journal* 34 (4), 338–348.

- Swider, B., Zimmerman, R. & Barrick, M. 2015. Searching for right fit: Development of applicant person-organization fit perceptions during the recruitment process. *Journal of Applied Psychology* 100 (3), 880–893.
- Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan: Sosiaalisen median kasvatit. Jyväskylä: WSOYpro.
- Turban, D. & Dougherty, T. 1992. Influences of campus recruiting on applicant attraction to firms. *Academy of Management Journal* 35 (4), 739–765.
- Van Hove, G., Bas, T., Cromheecke, S. & Lievens, F. 2013. The instrumental and symbolic dimensions of organisations' image as an employer: A large-scale field study on employer branding in Turkey. *Applied Psychology: An International Review* 62 (4), 543–557.
- Virtanen, S., Wallin A., Sylvander T. & Eskola, J. 2017. Arvostus ja ajoitus vai kannustus ja kiitos? Kertomuksia rekrytoinnin hyvän hakijakokemuksen luomisesta. Teoksessa J. Eskola, T. Mäenpää & A. Wallin (toim.) *Eläytymismenetelmä 2017: Perusmenetelmä ja 11 muunnelmaa*. Tampere: Tampere University Press, 247–265.
- Wehner, M., Giardini, A. & Kabst, R. 2015. Recruitment process outsourcing and applicant reactions: When does image make a difference? *Human Resource Management* 54 (6), 851–875.
- YPAI 2018. Young professional attraction index. Academic Work, Kantar TNS Sifon, Kantar Gallup ja Taloustutkimus. <https://www2.academicwork.fi/yrityksille/ypai> (Luettu 18.1.2019)
- Österberg, M. 2015. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki: Kauppakamari.